|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Mitarbeitergespräch Protokoll | | | | | Vertraulich | | | | | | | |
| Name |  | | | | Personalkennung | | |  | | | | |
| Funktion |  | | | | seit | | |  | | | | |
| Unternehmen/Betrieb/Organisation | | | | |  | | | | | | | |
| Anstellungsdatum | |  | | | Vorgesetzte:r | | | |  | | | |
| Ort und Datum des Gesprächs | | | |  | | | | | | | | |
| **Anlass des Gesprächs** | | | | | | | | | | | | |
| Regelmäßiges Mitarbeitergespräch | | | | | | | | | | | |  |
| Gespräch über eine geplante Funktionsänderung | | | | | | | | | | | |  |
| Übernahme in neue Funktion befürwortet? (Ja/Nein) | | | | | | | | | | |  |  |
| **Erfüllung der mit der Stelle verbundenen Hauptaufgaben** | | | | | | | | | | | | |
| Aufgabe/Beschreibung | | |  | | | | | | | | | |
| Feedback der Führungskraft | | | | | | Selbstbild Mitarbeiter:in | | | | | | |
|  | | | | | |  | | | | | | |
| **Getroffene Vereinbarungen bezüglich der Hauptaufgabe** | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | | | | |
| **Neue Aufgaben und Anforderungen durch die neue Funktion** | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | | | | |
| **Beschlossene Maßnahmen und Unterstützung zur Umsetzung der neuen Aufgaben** | | | | | | | | | | | | |
| Vereinbarungen | | | | | | | Bis Datum | | | Verantwortlich | | |
|  | | | | | | |  | | |  | | |
|  | | | | | | |  | | |  | | |
|  | | | | | | |  | | |  | | |
|  | | | | | | |  | | |  | | |
|  | | | | | | |  | | |  | | |
| **Erwartungen für die Zusammenarbeit** | | | | | | | | | | | | |
| Führungskraft | | | | | | Mitarbeiter:in | | | | | | |
|  | | | | | |  | | | | | | |
| **Weitere Anmerkungen und Stellungnahmen** | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | | | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |

Datum, Unterschrift Führungskraft Datum, Unterschrift Mitarbeiter:in

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Beurteilungsbogen Mitarbeiter:in | | | | Vertraulich | | |
| Name |  | | | Personalkennung |  | |
| Funktion |  | | | seit |  | |
| Unternehmen/Betrieb/Organisation | | | |  | | |
| Anstellungsdatum | |  | | Vorgesetzte:r | |  |
| Ort und Datum des Gesprächs | | |  | | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Beurteilung der Kompetenzen** | | |
| **Fachkönnen und Fachkenntnis** | | |
| Keine Entwicklung erkennbar trotz Unterstützung | 20 % |  |
| Hilfe und Unterstützung notwendig; Potenzial vorhanden | 40 % |  |
| Leistung erwartungsgemäß; Entwicklung nur bedingt vorhanden | 60 % |  |
| Selbstständig und sicher in der Aufgabenerfüllung | 80 % |  |
| Schwierige Aufgaben werden aus eigenem Antrieb erledigt; Spezialwissen/-können | 100 % |  |
| Anmerkungen und Beschreibungen | | |
|  | | |
| **Weiterbildung und Engagement** | | |
| Kein eigenes Engagement; kein Interesse an Tätigkeitsänderung | 20 % |  |
| Nur nach Aufforderung interessiert an Weiterbildung; nur bedingt motivierbar | 40 % |  |
| Offen für Weiterbildung, fordert sie aber selten aktiv ein | 60 % |  |
| Bemüht sich um Weiterbildung und ist engagiert Kompetenzen zu erwerben | 80 % |  |
| Selbstständige Weiterbildung; Interesse an allen Tätigkeiten vorhanden | 100 % |  |
| Anmerkungen und Beschreibungen | | |
|  | | |
| **Einsatzbereitschaft und Übernahme von Verantwortung** | | |
| Kein Interesse daran, Verantwortung zu übernehmen | 20 % |  |
| Macht das, was notwendig ist, hat darüber hinaus aber wenig Interesse | 40 % |  |
| Übernimmt Verantwortung nach Aufforderung; arbeitet unaufgefordert mit | 60 % |  |
| Arbeitet sich selbstständig ein; flexibel an anderen Positionen einsetzbar | 80 % |  |
| Arbeitet selbstständig; sucht Herausforderungen und Wege zur Verbesserung | 100 % |  |
| Anmerkungen und Beschreibungen | | |
|  | | |
| **Interne und externe Kund:innenorientierung** | | |
| Keine Kund:innennähe; will am liebsten in Ruhe gelassen werden | 20 % |  |
| Geht nicht auf Kund:innenbedürfnisse ein; keine Zusatzleistungen | 40 % |  |
| Sieht Kund:innen als wichtig fürs Geschäft; will Kund:innennähe ausweiten | 60 % |  |
| Geht auf Bedürfnisse und Fragen von Kund:innen ein | 80 % |  |
| Legt großen Wert auf die Umsetzung von Kund:innenanforderungen | 100 % |  |
| Anmerkungen und Beschreibungen | | |
|  | | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Leitfaden zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung eines Mitarbeitergesprächs** | **Für Führungskräfte** | | | | | |
| **Checkliste** | | | | | | |
| Aufgabe | | | | Erledigt | | Termin |
| Gesprächstermin mit Mitarbeiter:in vereinbaren | | | |  | |  |
| Fragebogen zur Vorbereitung an Mitarbeiter:in übergeben | | | |  | |  |
|  | | | |  | |  |
| Gespräch geführt | | | |  | |  |
| Protokoll ausgefüllt und unterschrieben | | | |  | |  |
| Kopie des Protokolls an Mitarbeiter:in ausgehändigt | | | |  | |  |
|  | | | |  | |  |
| Maßnahmen und Vereinbarungen dokumentiert und abgeschlossen | | | |  | |  |
| Abschließende Vorgänge erledigt | | | |  | |  |
|  | | | | | | |
| Ziel des Mitarbeitergesprächs soll die Einschätzung von Handlungen und Aufgabenerfüllung des oder der Mitarbeiter:in sein und die Feststellung, ob diese Einschätzung auch so wahrgenommen wird.  Darüber hinaus sollen zukünftige Aufgaben und Anforderungen thematisiert werden.  Die Vorbereitung dient auch dazu, konkrete Beispiele zu finden und festzuhalten, um diese im Mitarbeitergespräch anwenden zu können. | | | | | | |
| **Aufgabenerfüllung** | | | | | | |
| Die Hauptaufgaben des oder der Mitarbeiter:in werden aufgelistet und bewertet. Dafür kann ein Bewertungssystem frei gewählt werden. Beispiele wären ein Schulnotensystem, eine Prozentbewertung oder eine Skala von 1 bis 10. | | | | | | |
| **Vereinbarungen** | | | | | | |
| Bereits beschlossenen Vereinbarungen und deren Umsetzung werden besprochen.  Zielvereinbarungen werden schriftlich anhand der SMART-Formel festgehalten. | | | | | | |
| **Schwerpunkte in der Zukunft** | | | | | | |
| Neue Schwerpunkte für den oder die Mitarbeiter:in werden im Mitarbeitergespräch besprochen.  Informationen zu eventuell nötigen Aus- und Weiterbildungen oder neuen Zielen im Verbund mit den neuen Schwerpunkten sollten bereits im Vorfeld klar sein und angesprochen werden. | | | | | | |
| **Maßnahmen für die korrekte Aufgabenerfüllung** | | | | | | |
| Ein SOLL-IST-Abgleich kann dabei helfen, eventuell erforderliche Maßnahmen und Hilfestellungen zu erkennen und umzusetzen, die für die Aufgabenerfüllung notwendig sind. | | | | | | |
| **Interessen und Perspektiven** | | | | | | |
| Die Vorstellungen des oder der Mitarbeiter:in sind wesentlicher Bestandteil des Mitarbeitergesprächs. Dadurch werden Motivationsfaktoren erkannt. | | | | | | |
| **Kommunikationsregeln** | | | | | | |
|  | | | | | | |
| **Feedback** | | | | | | |
| Feedback und Rückmeldungen sollten immer positiv ausgedrückt werden und nicht wie ein Vorwurf klingen. Konstruktives Feedback wertet nicht, sondern beschreibt anhand folgender Aspekte:   1. Was habe ich beobachtet? 2. Welche Schlüsse konnte ich daraus ziehen? 3. Was habe ich dabei empfunden?   Beschreibungen, die mit dem Wort „Sie“ beginnen (Sie haben …, Sie waren …), sollten vermieden werden, da sie meistens vorwurfsvoll klingen. | | | | | | |
|  | | | | | | |
| **Nachbereitung** | | | | | | |
|  | | | | | | |
| **Beschlossene Maßnahmen und Unterstützung zur Umsetzung der neuen Aufgaben** | | | | | | |
| Vereinbarungen | | | Bis Datum | | Verantwortlich | |
|  | | |  | |  | |
|  | | |  | |  | |
|  | | |  | |  | |
|  | | |  | |  | |
|  | | |  | |  | |
| **Erwartungen für die Zusammenarbeit** | | | | | | |
| Führungskraft | | Mitarbeiter:in | | | | |
|  | |  | | | | |
| **Weitere Anmerkungen und Stellungnahmen** | | | | | | |
|  | | | | | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Leitfaden und Fragenkatalog für Mitarbeitergespräch** | **Für Führungskräfte** | |
| **Selbstklärung** | | |
| Die vier Ebenen eines erfolgreichen und positiven Mitarbeitergesprächs lauten: Sachebene, Apellebene, Beziehungsebene und Offenbarungsebene.  Mit diesen vier Ebenen lässt sich das Mitarbeitergespräch durch eine Einstimmung auf den oder die Gesprächspartner:in vorbereiten und die wichtigen Themen in den Fokus stellen.  Dazu dienen Kernfragen, die mit den vier Ebenen verbunden sind. | | |
| **Ebene** | | **Fragen** |
| Sachebene | | Wie sehe ich den Sachverhalt?  Wie wird ihn mein:e Gesprächspartner:in sehen?  Welche Punkte will ich ansprechen? |
| Apellebene | | Was ist das Ziel im Gespräch?  Was erwarte ich?  Was erwartet mein:e Gesprächspartner:in? |
| Beziehungsebene | | Wie sehe ich die Beziehung zwischen uns?  Wie sieht er oder sie die Beziehung zwischen uns? |
| Offenbarungsebene | | Wie geht es mir?  Welche Gefühle und Gedanken habe ich in Bezug auf das bevorstehende Gespräch?  Welche Gefühle und Gedanken wird er oder sie haben? |
|  | | |
| **Rahmenklärung** | | |
| Die Rahmenbedingungen sollten sich förderlich auf das Gespräch auswirken. Dazu dient die Beantwortung folgender Fragen:  Wo findet das Gespräch statt?  Zu welcher Tageszeit findet das Gespräch statt?  Wie viel Zeit steht für das Gespräch zur Verfügung?  Welche Störungen könnten vorhanden sein? (Telefon, Einschübe …)  Können alle Störungen „ausgeschaltet“ werden, um die ungeteilte Aufmerksamkeit zu haben?  Wie verliefen die bisherigen Gespräche?  Sollen heikle Punkte angesprochen werden? | | |
|  | | |
| **Gesprächsverabredung** | | |
| Für ein wichtiges Gespräch sollte ein Termin vereinbart werden. Vor allem dann, wenn es um heikle Themen geht.  Ein Gesprächstermin kann bestimmt werden, sollte aber nicht wie eine Anweisung klingen, sondern mehr wie eine klare Bitte.  Das Thema, um das es gehen wird, sollte wenn möglich angekündigt oder zumindest angedeutet werden. So kann sich der oder die Mitarbeiter:in ebenfalls auf das Gespräch einstellen und vorbereiten.  Die in der Praxis oft angewendete „Überrumpelungs-Methode“ sorgt eher dafür, dass Mitarbeiter:innen während des Gesprächs nicht wirklich bei der Sache sind. | | |
|  | | |
| **Mögliche Fragen** | | |
| Wie wohl fühlen Sie sich in dieser Abteilung/unserem Team/Ihrem derzeitigen Job?  Gibt es Themen, die Sie gerne mit mir besprechen würden?  Welchen Anteil habe ich daran, dass Sie gerne hier arbeiten und was erwarten Sie in Zukunft von mir?  Haben Sie Vorschläge für Veränderungen oder Verbesserungen?  Gibt es Projekte, die Ihnen besonders wichtig sind oder die Sie gerne umsetzen würden?  Was motiviert/demotiviert Sie?  Was erwarten Sie bezüglich Ihrer persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung von mir/diesem Unternehmen? | | |
|  | | |
| **Gesprächsverlauf** | | |
| Direkter Einstieg | | Ein langes Vorgeplänkel führt häufig zu Unsicherheit. Der direkte Einstieg setzt den oder die Mitarbeiter:in direkt ins Bild.  Ein möglicher Einstieg ist der Satzbeginn: „Wir werden heute über Thema X sprechen, das Sie betrifft, weil …“ |
| Standpunkte klären | | Vor allem bei heiklen Themen sollte eine genaue Sichtweise dargestellt und hinterher nach der Meinung des oder der Mitarbeiter:in gefragt werden.  Zum Beispiel: „Ich möchte Ihnen zuerst meine Sichtweise darlegen. Ich habe … Wie sehen Sie das?“ |
| Hintergründe klären | | Statt nur das Thema an sich zu besprechen, geht es ein wenig in die Tiefe und die Ursachen oder Begründungen für bestimmte Punkte werden gesucht.  „Welche Gründe könnten noch dafür verantwortlich sein, dass …?“ |
|  | | |
| **Lösungssuche** | | |
| Nach erfolgreichem Gespräch, kann eine Führungskraft die Erkenntnisse und Einsichten nutzen, um tragfähige Lösungen für Probleme zu entwickeln.  Als Ergebnis kann beispielsweise ein Maßnahmenkatalog erstellt oder ein Ziel vereinbart werden. | | |
|  | | |
| **Reflexion des Gesprächs** | | |
| Feedback über das Gespräch und die erzielten Vereinbarungen werden eingeholt und für weitere Gespräche verarbeitet. | | |